

## الممارسات العالمية في إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية "جامعة الملك سعود حالة دراسية"

### إعداد

د/ محمد بن أحمد تركي السديري

عمادة تطوير المهارات - جامعة الملك سعود

### مقدمة:

أصبح التدريب والتطوير سمة أساسية من سمات المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى التميز في تقديم منتجاتها أو خدماتها بما يحقق أعلى درجات الرضا لدى العميل / المستفيد من تلك الخدمة. والتدريب هو عملية تعليمية، يتعلم الناس من خلالها معلومات ومهارات جديدة أو يحدثوا معارفهم ومهاراتهم القديمة والأكثر أهمية في تلك العملية هو أن يكون لديهم الوقت لإعادة التفكير فيما تعلموه وكيف يمكن أن يحسن من أدائهم الوظيفي. والهدف الأكبر من أي عمليات تدريبية هو إحداث تأثير يستمر لفترة أطول بعد إنتهاء مدة التدريب وتكامل ما تعلمه المتدرب من مهارات ومهارات في شكل ينعكس إيجاباً على أداء العمل المكلف به، كما أن التدريب مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعرف والاتجاهات والسلوك المهني بالدرجة الأولى والشخصي أحياناً للمتدربين للوصول إلى أفضل صور الأداء في ظل الأهداف المطلوب تحقيقها بالمؤسسة (ذات بعد إستراتيجي).

لكي تقوم المؤسسات المانحة للتدريب Training providers بتقديم خدمات تدريب متقدمة تتحقق من خلالها الأهداف التدريبية يجب أن تلتزم بإتباع أفضل الممارسات والمعايير الحديثة في التدريب. وهناك العديد من الممارسات الجيدة ونماذج للتميز وجودة الأداء العام والتي يمكن إتباعها مثلها كمثل أي مؤسسة تجارية أو إقتصادية، بالإضافة على وجود معايير أكثر تخصصاً وتحديداً تتعلق بممارسة مهنة التدريب وتقدير أداء المؤسسات التدريبية، ويمكن من خلالها إعتماد تلك المؤسسات والإعتراف بها كمؤسسات تدريب إحترافية، تطبق أفضل المعايير والممارسات.

ومصدر تلك المعايير والممارسات، دوماً ما تكون الجمعيات والمؤسسات القومية والدولية الحاضنة لمراكم التدريب والتطوير والتنمية البشرية وتطوير المهنة، وبعض مراكز التدريب المعروفة التي تتضع لها معايير قياسية / مرجعية benchmarks كما هو الحال مع مؤسسة التدريب والإستشارات في مجال الأعمال مثل LSA Global.

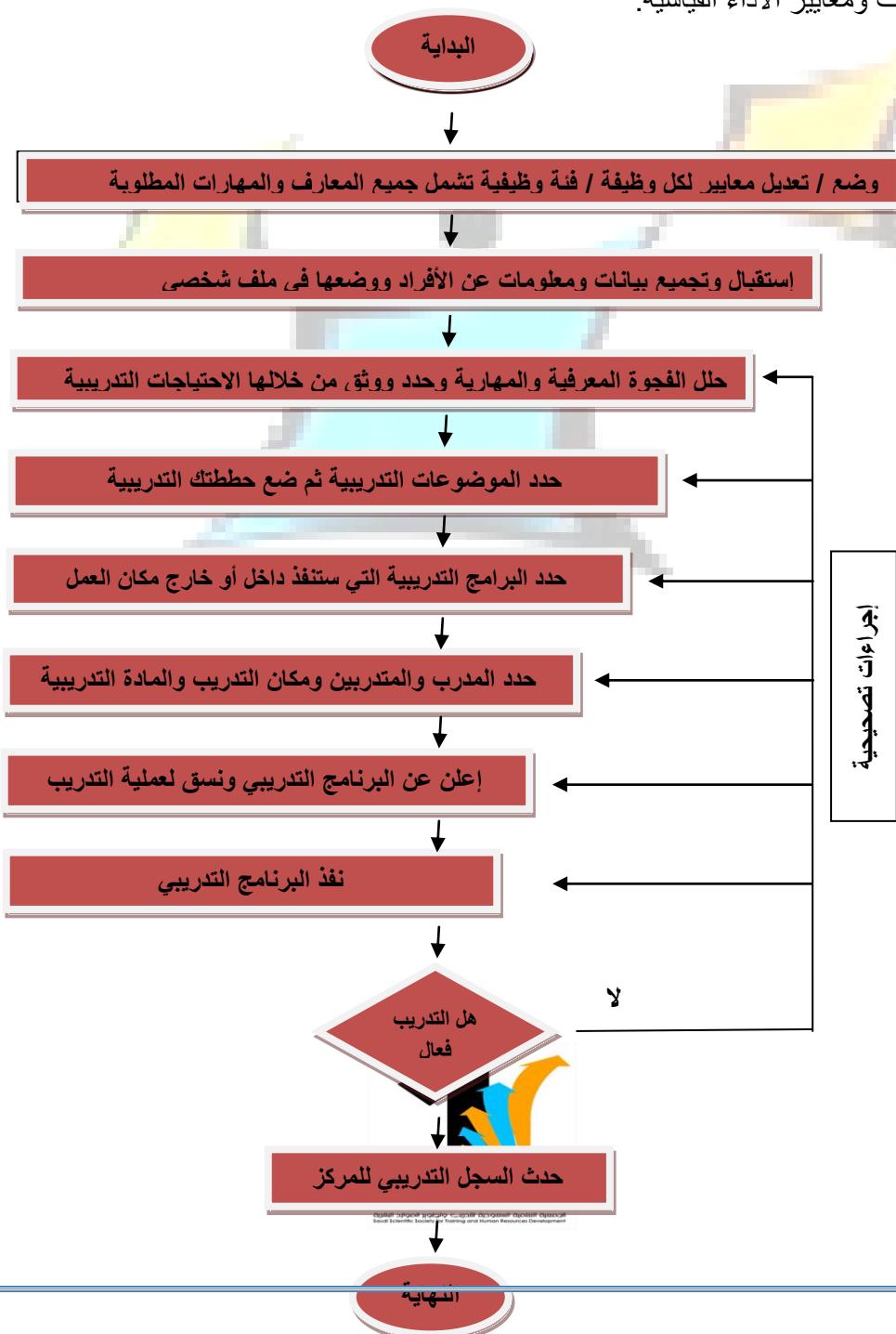
وسوف يستعرض في تلك الورقة ماهية تلك المعايير وأفضل الممارسات الواجب إتباعها بمراكم ومؤسسات التدريب والتطوير، وما تقدمه عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود في إطار تلك الممارسات، وما تتميز به من مبادرات أو معايير لجودة الأداء Key Performance Indicators (KPIs).





**الإجراءات المتباعدة لعملية التدريب: systematic Training Process**

تشتمل عملية التدريب على مراحل عدة، إبتداء من التخطيط للبرنامج التدريبي وإنتهاء بعمليات التقييم، وبين كلتا المراحلين توجد العديد من المراحل البنية والتي يجب تطبيق مفاهيم ومعايير ضمان الجودة الشاملة عليها جميعاً. ويوضح شكل (1) المراحل المتباعدة لعملية التدريب كمقدمة منطقية لتحديد أفضل الممارسات ومعايير الأداء القياسية.



نعم

شكل (1): الإجراءات المتتابعة لعملية التدريب (المصدر: APSFC )

#### نموذج :ADDIE

إذا كنت حديث العهد بتصميم وتطوير برامج تدريبية، فإنه من الأهمية بمكان ان تعرف وتقهم واحداً من أهم أدوات التدريب إسخداماً من قبل المدربين المحترفين ومراكيز التدريب المتميزة، وأكثرها إنتشاراً وهو نموذج ADDIE. وهذا النموذج يعد نموذجاً عاماً، يعمل بطريقة نظامية ومرتبة خطوة بخطوة، يستخدمه مصممو البرامج التدريبية ومطوري المهنة والمدربين المحترفين للتأكد من ان عملية التعلم تحدث بشكل منقن وغير عشوائي أو غير منظم. وعلى هذا الأساس، فإن نموذج ADDIE قد صمم للتأكد من:

- 1 - تحقيق المتعلم لأهداف البرنامج التدريبي.
- 2 - تحديد وتقييم إحتياجات المتعلم.
- 3 - تصميم وإعداد المادة التدريبية
- 4 - تقييم كفاءة برنامج التدريب

وعن نشأة نموذج ADDIE فقد ظهر أثناء فترة الحرب الباردة، بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث عانت الولايات المتحدة الأمريكية من أجل إيجاد طريقة فاعلة للتدريب على موضوعات أكثر تعقيداً وصعوبة. وأسفرت نتائج تلك المعانة والمحاولات المستمرة عن ما سمي آنذاك بتصميم نظم التدريس (ISD) Instructional Systems Design ، والتي أدت إلى نموذج ADDIE الذي يستخدم اليوم. وسوف تسمع عن مراحلات كثيرة لهذا النموذج عند الحديث عنه، فمثلاً: تصميم لنظم التدريس (ISD) أو تصميم وتطوير نظم التدريس (ISDD) ، أو طرق ونظم للتدريب Systems Approach to Instructional design (ID) أو Training (SAT) ، أو تصميم التدريس (ID) Instructional design ، وكل ما سوف تشاهد من نماذج ونظم التدريس والتدريب في يومنا هذا، هي أحد صور وشكل نموذج ADDIE الأصلي.

وقد قدرت الأدبيات وجود ما يزيد على مائة تصميم لنظم التدريس والتدريب (ISD) تتبع النظم الرئيس ADDIE، يتم تداولها وإستخدامها في الوقت الراهن والتي تعتمد بالدرجة الأولى على المفهوم العام



لنموذج ADDIE ، والذي تمثل اختصارات اسمه ما يلي: Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation.

وفي العديد من نماذج تصميم نظم التدريس والتدريب، قد يدمج كل من المستويين الثاني والثالث (Design and Development) ، في مستوى واحد يعرف بأحدهما أو بالأخر.

وعليه فإن العمليات الأساسية التي تمر بها عملية التدريب، هي أربعة عمليات يجب ان تتوفر لها كل مقومات النجاح، حتى يمكن تنفيذ البرنامج التدريسي بشكل جيد ويعظى بدرجة عالية من رضاء المستفيدين من التدريب، وتلك العمليات الأربع على الترتيب هي (1) تحليل الاحتياجات التدريبية، (2) اختيار وتطوير البرنامج التدريسي، (3) تقديم البرنامج التدريسي ، (4) تقييم البرنامج التدريسي. وسوف يتم إستعراض كل منها بشكل مفصل، مع الإشارة بما تقوم به عمادة تطوير المهارات من ممارسات وخبرات في هذا الإطار.

### أولاً: تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA)

ويقصد به تحديد أولويات التدريب لكل من الأفراد أو المؤسسة بالكامل خلال العام التدريسي القائم. ويعنى في تحديد الاحتياجات العديد من العوامل مثل مدى ارتباط تلك الاحتياجات بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما هو الحال في عمادة تطوير المهارات، حيث أن بناء الخارطة التدريبية لها ينطلق من تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة الملك سعود والمتمثلة في الإجادة في كل المجالات والتميز في البعض منها كتقديم تدريس جامعي متميز كما هو في الهدف الإستراتيجي الأول، وكذلك تطوير أعضاء هيئة التدريس كما هو في الهدف الثاني، وإنتاج خريجين ذات قدرة تنافسية عالية ولديهم المهارات الناعمة Soft skills اللازمة للتوظيف بسوق العمل، كما هو في الهدف الإستراتيجي الرابع للجامعة.

ويعد تقييم آداء العاملين بالمؤسسة Performance appraisals وتقدير مدى حاجتهم لمعرف ومهارات محددة، وكذلك دخول المؤسسة في عمليات أو مبادرات جديدة أو إنتاجها لمنتج جديد أو تقديمها لخدمة جديدة تحتاج من خلالها إلى تدريب كوادر تستطيع إنتاج هذا المنتج أو تقديم تلك الخدمة من العوامل الحاكمة والمحددة لتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. كما هو الحال في طرح مبادرة إستشارة النظراء Peer Consultation بالجامعة والتي تم من خلالها إعداد عدد كبير من استشاريين التدريس للتعرف على الدور والآلية التي سيتم من خلالها تقديم تلك الخدمة، بالإضافة إلى ما سبق، فإن التعيينات الجديدة بالمؤسسة قد تحتاج إلى إجراء برامج تدريبية ذات طبيعة خاصة تتعامل مع التهيئة والتوعية والإعداد للقيام بالمهام الجديدة، لسهولة الإنخراط في العمل بشكل سريع ومبادر. وفي هذا السياق فإن العمادة تقدم حزم من البرامج تحقق تلك الأهداف لكل من القيادات الأكاديمية المعينة حديثاً في وظائف العمداء ووكالاء الكليات ورؤساء الأقسام وكذلك أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الدكتوراه والعائدين من الإبتعاث حديثاً.

لقد ركزت بعض الدراسات على الاحتياجات التدريبية التربوية لأعضاء هيئة التدريس (الغامدي ،

2003، القرني، 2004، السبيسي، 2009). وركزت دراسات أخرى على جانب التطوير الإداري لعضو هيئة التدريس بجانب الاحتياجات التدريبية (الحارثي، 1992 ، آل زاهر ، 2004)، كما أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة التركيز على الجانب الشخصي بالإضافة للجوانب التربوية لعضو هيئة التدريس (البكر، 2001، على 2004، السر ، 2008). وركزت دراسات متعددة على الكفايات التكنولوجية (الشهري، 2004، آل زاهر، 2004 ، النجار، 2009).

ومن العوامل التي تمثل رافدا من روافد تحديد الاحتياجات التدريبية لأي مؤسسة، مواجهة بعض الحالات الطارئة والحرجة Critical Incidence والتي يجب التعامل معها بشكل سريع وإستجابة عالية بإعتبارها أحد المتطلبات الطارئة والحرجة لدى المؤسسة، وفي هذا السياق فإن توجه العديد من كليات وبرامج جامعة الملك سعود للحصول على الإعتماد الأكاديمي من هيئات الإعتماد الوطنية أو العالمية، يمثل إحتياجاً أنياً وطارئاً، كان يجب التعامل معه والإستجابة له من خلال عقد العديد من البرامج التدريبية التي تتعلق بهذا الأمر لإعداد الكوادر المؤهلة فنياً داخل الكليات والبرامج الأكademie لحمل هذا الملف والعمل عليه. وقد يأى ذلك بطلب من الإدارة العليا أو بطلب من البرامج والكليات ذاتها أو بإستشارة من العمادة لما تحتاجه الكليات والبرامج والجامعة في تلك المرحلة المميزة من العمل سعياً للحصول على الإعتماد الأكاديمي.

ومن العوامل الحاكمة أيضاً لتحديد الاحتياجات التدريبية، هو ضرورة الحصول على تدريب وتطوير مهني للعاملن كأحد متطلبات الترقى إلى الوظائف الأعلى، و يؤخذ ذلك بعين الإعتبار عند تحديد البرامج التدريبية، وخاصة فيما يتعلق بعدد البرامج التدريبية الازمة والمدة الزمنية المتاحة لذلك وأولويات تلك البرامج.

يتم تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسات من خلال خطوات محددة ومتتابعة، كما جاء في تقرير الجمعية الكندية للتدريب والتطوير Canadian Society for Training and

Development (CSTD) والذي يشير إلى خمس مراحل متتابعة هي:

- إعداد إستراتيجية/خطة لتحليل الاحتياجات التدريبية يتم من خلاله تحديد جدوى التدريب والمتطلبات الازمة لتحليل الاحتياجات.

- إعداد طرق ووسائل إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، متضمنة اسلوب جمع المعلومات والبيانات الكافية وإجراء تجربة إستطلاعية Pilot experiment على عينة من العاملين، قبل الشروع في التنفيذ الفعلى لتحليل الاحتياجات.

- إجرا تحليل الاحتياجات التدريبية، ويتمثل في التنفيذ الفعلى والمبادر لخطة تحليل الاحتياجات، وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها.

- تحديد وتقدير الحلول، والتي تتمثل في حلول تدريبية وأخرى غير تدريبية.

- تقديم الحلول التدريبية وتوثيق المناقشات، حيث يتم تقديم تلك الحلول ممثلا في برامج تدريبية مقرحة لجهة الإختصاص وأخذ التعميد والموافقة على تتنفيذها.

وفي هذا الإطار، لابد من تحديد الوصف الوظيفي تحديداً للعاملين، وبصفة خاصة الكفايات الأساسية Contributing competencies والكفايات الأخرى المساعدة Core competencies وذلك

بغرض تحديد درجات الأولوية للكفايات التي تحتاج إلى تطوير. وجدير بالذكر أن هناك بعض البرمجيات التي تساعد مراكز التطوير في تحليل الاحتياجات التدريبية والتي تعرف بـ Training Need Analysis Tool Kit والتي تساعد كثيراً في تحديد الكفايات التي تحتاج للتدريب حسب الأولوية ودرجة تأثيرها على الأداء الوظيفي والإناتجي للمؤسسة. وفي معظم الحالات وإن لم يكن في كلها يتم توزيع إثباتات لجمع المعلومات وإجراء مقابلات شخصية مع المديرين وأحياناً أخرى مع العاملين أنفسهم

### تجربة عمادة تطوير المهارات:

قامت عمادة تطوير المهارات بتحليل الاحتياجات التدريبية وتحديدها لكل الفئات المستفيدة من التدريب والتطوير المهني بجامعة الملك سعود. تمت الدراسات من خلال عقد ورش عمل لكل فئة مستفيدة. وفيما يخص أعضاء هيئة التدريس على سبيل المثال وليس الحصر، وزعت استبانة الاحتياجات التدريبية على عينة ممثلة ومكونة من 343 عضو هيئة تدريس لتحديد الغتنيات التدريبية في المجالات : التدريبية، الشخصية، البحثية، التقنية، القيادية والإدارية. وباستخدام التكرارات والنسب المئوية ، والمتosteات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، واختبار "ت" ، وقد أظهرت النتائج:

- أن هناك اتفاقاً على الاحتياجات التدريبية لدى الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في جميع المهارات التي تضمنها الاستبانة (مهارات التدريس، المهارات الشخصية، البحثية، التقنية، القيادية والإدارية).
- أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات التدريبية هي: تخطيط وتصميم التدريس وفق معايير الجودة، وتطبيق الأساليب العلمية لتطوير المناهج.
- أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات الشخصية هي: إدارة الوقت واستثماره بكفاءة وفاعلية، واستخدام مهارات الإقناع.
- أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات البحثية هي: نشر البحث في المجلات العلمية، وفنين عرض البحث في المؤتمرات الدولية.
- أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات التقنية هي: تصميم المواقع التعليمية على الانترنت، وتطبيق المعايير المستخدمة في التعليم الإلكتروني.
- أن أبرز احتياجاتهم التدريبية في مجال المهارات القيادية والإدارية هي: إعداد الخطط الإستراتيجية، وإدارة ضغوط العمل.
- بنفس الطريقة تم حصر وتحديد الغتنيات التدريبية لكل من العاملين والطلاب.

### ثانياً: اختيار وتطوير البرنامج التدريبي Training selection and Development

في هذه المرحلة الهامة يتم تحديد أنساب الحلول التدريبية لكل إحتياج تدريبي، حيث تتبادر الإحتياجات التدريبية، مما يؤدي إلى وجود عدد من الحلول التدريبية والتي تتفاوت بين التدريب لإكساب مهارة/كفاية إلى إكتساب معرف أو تغيير إتجاه. وتلك المرحلة هي ما تعرف في العديد من الأدبيات بتصميم البرنامج التدريبي. وتحتوي تلك المرحلة على العديد من المكونات الهامة والتي تعتبر جميعها عوامل محددة وحاكمة لتكلفة التدريب. وتشمل عناصر البرنامج التدريبي ما يلي:



- نوع التدريب
- مكان التدريب
- عدد أيام وموعد التدريب
- الفئة المستهدفة من التدريب
- الهدف من التدريب
- المحتوى التدريبي
- الأنشطة التدريبية
- متطلبات التدريب
- الأدوات المستخدمة في التدريب
- آليات وأساليب التقييم أثناء وبعد البرنامج التدريبي
- المدرب وكفایاته
- تكلفة التدريب

ويتم بناء المحتوى التدريبي والأنشطة المصاحبة للتدريب بناء على الأهداف التدريبية المحددة بدقة والكفايات المهنية المطلوب إكسابها للمتدربين ويسمى التدريب المبني على إكساب كفايات محددة بـ Competencies Based training. ويتم اختيار مكان التدريب حسب الهدف، فقد يكون تدريباً على رأس العمل (On-The-Job Training) وذلك يعتمد بشكل أكبر على العروض والممارسة الفعلية لإكساب المهارة المطلوبة (بن جاسم 2009)، وقد يكون خارج مكان العمل Off-The-Job Training إذا لم يتطلب ضرورة توفر أدوات أو تجهيزات بعينها للتدريب، أو ان التدريب يركز بدرجة على تغيير بعض المعارف والمفاهيم الخاصة بممارسة المهنة. ويعرف التدريب على رأس العمل على أنه تلك العملية التي يقوم فيها شخص ما، وغالباً يكون المشرف أو الشخص المسؤول أو الذي يقود العمل بجهة ما، بتوصيل المعرفة والمهارات إلى شخص آخر (Broadwell, 1986) ويحدث التدريب على رأس العمل في نفس المكان الذي يتم فيه العمل أو على الأقل في مكان يحاكي موقع العمل بقدر الإمكان. وفي هذا السياق بدأت عمادة تطوير المهارات بتقديم مبادرة تتعلق بالتدريب ومتابعة الأداء التدريسي داخل قاعات المحاضرات من خلال ما يعرف بإستشارة النظراء Peer Consultation والتي يتم من خلالها توجيه عضو هيئة التدريس للممارسة الصحيحة للأداء التدريسي من واقع التنفيذ الفعلي وليس فقط من خلال قاعات التدريب. ولا زال التدريب بشكله المعتاد (من خلال المدرب بالقاعات التدريبية) يحتل المكانة الأولى والإهتمام الأكبر بين انواع التدريب، كما يشير كل من (Van Buren and Erskine, 2001) من خلال التقرير السنوي لعام 2003 للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training and development (ASTD) حيث يمثل التدريب من خلال مدرب بقاعات التدريب 65.7 % ، وتقنولوجيا التعلم 21.6 % والتعلم الذاتي 8.6 % وطرق أخرى 4.0 % في العديد من المنشآت الإقتصادية الكبيرة.

وفي التقرير الحصري السنوي للتدريب والتنمية لعام 2005 لمعهد التوظيف والتطوير – بريطانيا (CIPD) Chartered Institute of Personnel and Development فقد أوضح أن أكثر إتجاهات وممارسات التدريب والتطوير المهني لعدد 750 مترباً خلال خمسة عشر عاماً ( 1190 )



2005) بالهيئات والمؤسسات البريطانية، هو التدريب على رأس العمل (99%)، المؤتمرات الخارجية وورش العمل واللقاءات (95%)، والمقررات التعليمية الرسمية (93%). يلي ذلك الطرق والأساليب الأخرى المتنوعة، كما هو واضح من الشكل رقم (2). وعن كفاءة وفعالية تلك الطرق والأساليب التدريبية المختلفة وتأثيرها الإيجابي على تطوير وتحسين الأداء، فقد أوضح نفس الحصر أن أكثرها فاعلية هو التدريب على رأس العمل (96%)، التدريب من خلال مدرب متخصص خارج العمل (94%)، المقررات التعليمية الرسمية (93%)، التوجيه والمتابعة من خلال ممارس من خارج المؤسسة (92%)، ويوضح الجدول رقم (1) نسب كفاءة وفعالية باقي الطرق والأساليب التدريبية الأخرى.

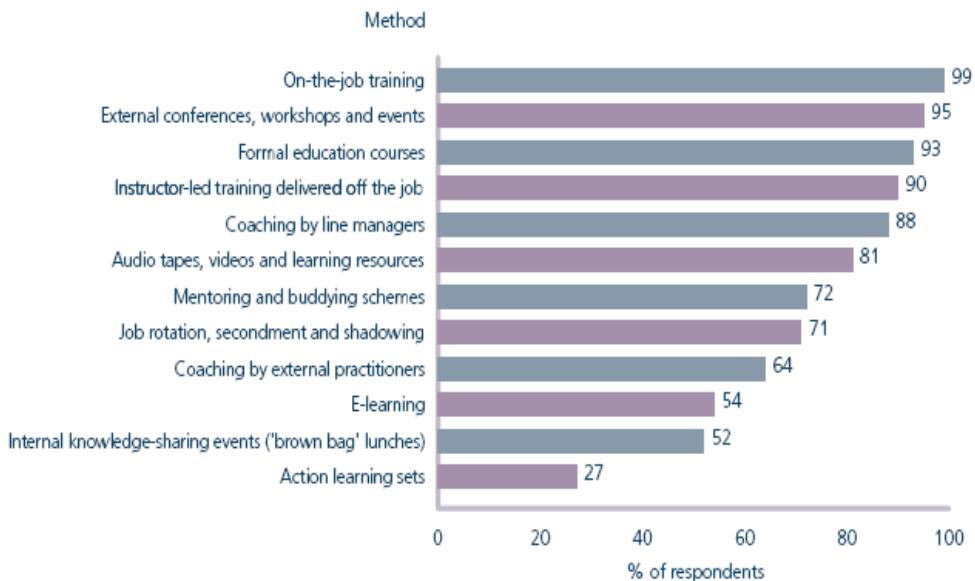
ومن الضرورة بمكان أن تجرى في المملكة العربية السعودية مثل تلك الدراسات والتي تحدد إتجاهات واساليب التدريب المفضلة لدى الهيئات والمؤسسات الإقتصادية، وكذلك مدى تأثيرها على المخزون المعرفي والمهارات الوظيفية والرؤى والتوجهات للعاملين، ويمكن أن يتم ذلك بعد كل برنامج تدريبي تقدمه مراكز التدريب والتطوير المهني، كأحد الآليات للحكم على نوع وطبيعة التدريب المقدم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يستمر التواصل مع الهيئات والمؤسسات الطالبة للتدريب لموظفيها، حتى يمكن الحصول على معلومات عن أثر التدريب على الإدراك المعرفي والأداء المهني للعاملين بعد إنتهاء البرنامج التدريبي.

Table 4: Perceived effectiveness of different training methods

Method	% of respondents indicating 'effective' or 'very effective'
On-the-job training	96
Instructor-led training delivered off the job	94
Formal education courses	93
Coaching by external practitioners	92
Job rotation, secondment and shadowing	87
Mentoring and buddyng schemes	85
External conferences, workshops and events	84
Coaching by line managers	83
Internal knowledge-sharing events ('brown bag' lunches)	82
Action learning sets	77
Audio tapes, videos and learning resources	71

جدول (1): نسب كفاءة وفعالية طرق وأساليب التدريب المختلفة. (المصدر: CIPD 2005)

Figure 1: Percentage of organisations using different training methods



شكل (2): نسب المؤسسات والهيئات التي تستخدم طرق واساليب التدريب المختلفة. (المصدر: CIPD 2005)

## إعداد المادة التدريبية ومواصفاتها:

يتم إعداد المادة التدريبية "الحقيقة التدريبية Training Package" قبل تنفيذ البرنامج التدريبي بفترة كافية، والحقيقة التدريبية تخضع لمعايير ومواصفات يجب أن يتلزم بها المدرب، حسبما يتطلب ذلك وبناء على المعايير التي يقررها المركز أو الجهة المانحة للتدريب. وتنقاولت معايير ومواصفات الحقائب التدريبية عن بعضها، ولكن تتفق جميعها في عدد من المعايير الأساسية والملزمة للمدرب عند إعدادها. وللحقيقة التدريبية في إستراليا (Northern Territory Government, 2005) مجموعة من المعايير المتافق عليها والمعتمدة محلياً والتي تمثل إرشادات وإطاراً عاماً يتم من خلاله التعرف على وتقدير المهارات والمعارف التي يحتاجها الأفراد من خلال التدريب. ويعد تلك الحقيقة مجالس مهارات الصناعة Industry Skills Councils، كالغرف التجارية، أو المؤسسات التدريبية والاقتصادية للتغطية الاحتياجات التدريبية لحرف أو مجموعة من الحرف. تصف الحقيقة التدريبية المخرجات "المهارات" المطلوبة في مكان العمل تحديداً. وتعد الحقيقة التدريبية من الأهمية بمكان، حيث أنها تساعد على تحقيق المؤهلات المطلوبة من خلال التقييم المباشر للكفايات، وتشجع على تطوير وتنفيذ برامج تدريبية مناسبة

لاحتياج الأفراد، وتشجع على التعلم في بيئة العمل، كما أنها تمثل حافظة "مستودعاً" للعاملين ذوي الطاقات الذين توفر لديهم المهارات والكفايات الوطنية لأي مجال من المجالات. وتشمل الحقيقة التدريبية ثلاثة مكونات رئيسية وضرورية ومعتمدة، هي (معايير الكفايات المطلوبة - الإطار الوطني للمؤهلات المناسب لتحقيق تلك الكفايات - إرشادات التقييم). وتعتبر تلك الحقيقة أو حزمة الكفايات والمؤهلات وطرق التقييم، هي الأساس والمرجع لأي مادة تدريبية لأي مجال من المجالات في أستراليا.

أما عن معايير إعداد ومواصفات الحقيقة التدريبية Classification and Rating of Training Packages (CRTP) كما حددتها المركز الكندي العالمي Canadian global Center (CGC) فإنها تتناول ثلاثة محاور رئيسية هي:

**المحور التدريبي**، ويشمل لكن لا ينحصر على ( وضوح الاحتياجات التدريبية - كفاءة اختيار طريقة التدريب - كفاءة مصفوفة IMAS ومطابقتها مع المحتوى - كفاءة اختيار أدوات التدريب - كفاءة اختيار طريقة توزيع أدوات التدريب - كفاءة اختيار دور المدرب - كفاءة التوزيع الزمني على الأنشطة - وضوح آلية قياس الأداء والعائد من التدريب - التسلسل المهني في مراحل إعداد الحقيقة).

**المحور المهني** ، ويشمل لكن لا ينحصر على (حداثة الموضوع - إمكانية التطبيق - تقدير حجم الممارس المطلوب لكل مهمة من خلال DIF - المتطلبات السابقة والمستويات المتعلقة بالموضوع و المسار المهني )

**المحور الإخراجي والفنى** (يشمل القدرة على استخدام تصميم بسيط وفعال للأدوات والمواد التدريبية المستخدمة مع المتدربين أو مع المدرب ذاته). والـ ©IMAS هي مصفوفة تعالج آلية جمع عناصر الحقيقة التدريبية في صورة متكاملة ومتناهية للتأكد من توافق هذه العناصر بعضها مع بعض لتحقيق أهداف الدورات التدريبية. كما تحلل المصفوفة بناء الحقيقة التدريبية ضمن معايير وضوابط التدريب عالميا.

يضاف إلى ذلك وجود معايير محلية للحقائب التدريبية، كمعايير الجمعية السعودية للإدارات، والتي تتكون من خمسة وعشرين معياراً، تغطي جميعها طيفاً واسعاً من الخصائص العلمية والفنية والشكلية للحقيقة التدريبية (الأهداف عامة للحقيقة التدريبية ، الأهداف فرعية لموضوعات الحقيقة التدريبية ، قائمة محتويات الحقيقة ، وجود جدول للتوزيع الزمني لموضع وعات الحقيقة، تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب، وضوح الموضوع ، تكامل الموضوع علميا (شمولية العرض) ، اكمال الدعم العلمي النظري للموضوع، توزيع الموضوع بشكل مناسب على الوقت المتاح ، عرض الأفكار بوضوح، توفر إرشادات كافية للمدرب ، توفر إرشادات كافية للمتدرب ، حداثة الطرح والاستشهاد ، طرح أمثله عمليه ، وجود حالات دراسية، تقديم نماذج علميه، التمارين تطبيقية، استخدام الأشكال التوضيحية، الاستدلال /التأصيل الشرعي، سلامة لغة الحقيقة ووضوحها وسهولتها، التميز في الإخراج (التصميم والشكل) ، مستوى ملف (حقيقة) المادة العلمية من حيث التغليف/التجليد ، تحقيق الحقيقة لأهداف الدورة ، التنااسب مع المعايير العالمية، وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقيقة).

### تجربة عمادة تطوير المهارات:

عن ممارسة عمادة تطوير المهارات فيما يخص معايير ومواصفات الحقيقة التدريبية، فقد وضعت مجموعة من المواصفات التي تضمن جودة الحقيقة وتحقق الهدف التدريبي، وتشتمل تلك المواصفات والمعايير على ما يلي:

معلومات عامة عن البرنامج (اسم البرنامج - كود البرنامج - مدة البرنامج - الفئة المستهدفة من البرنامج - اسم المدرب وتخصصه - اسم الجهة المشرفة على التنفيذ - عنوان الجهة المشرفة على التنفيذ)، أهداف البرنامج (الهدف العام - الأهداف التفصيلية تشمل المعرفة - المهارات - الاتجاهات)، التجهيزات الفنية والإمكانات اللازمة للتدريب (فريق العمل المساعد - الوسائل السمعية والبصرية - مكان التدريب - الأدوات والتجهيزات - أخرى)، برنامج الدورة التفصيلي (اليوم - الجلسات - الاستراحات)، فهرس محتويات الحقيقة، مقدمة تعريفية للبرنامج، المحتوى العلمي (وحدات - فصول)، المراجع، الأنشطة التدريبية والتطبيقات العملية، مرفقات (العروض التقديمية - دراسات حالة - قراءات أخرى)، ملحق الاختبارات، ملحق الحلول والإرشادات.

ومن مراجعة وتحديث الحقائب التدريبية لتواءكب أحدث التطورات والمعارف والمهارات في مجال التدريب، تقدم العمادة الحقائب التدريبية للمراجعة من قبل متخصصين، للتأكد على مدى مناسبة المعرف والمهارات وجودتها، ويتم ذلك من خلال نموذج تقييم مبسط لإمكان الحكم على الحقيقة وإجراء التعديلات المطلوبة. ويوضح الجدول رقم (2) مختصر لمعايير تقييم الحقيقة التدريبية بعمادة تطوير المهارات - جامعة الملك سعود.

الدرجة	المعيار	م
10	تحتوي على المعلومات العامة والأساسية عن البرنامج	1
5	تحتوي على المعلومات العامة والأساسية عن المدرب	2
15	الأهداف التدريبية واضحة بشكل عام وكل مكون / وحدة	3
15	المادة التدريبية موجودة وتساعد على تحقيق الأهداف	4
10	وفرة الأنشطة التدريبية وملائمتها لتحقيق الأهداف ومناسبتها للوقت المحدد لها	5
5	توثيق المادة التدريبية الموجدة بالحقيقة "مرجعيتها"	6
5	وجود قراءات أخرى مساعدة	7
5	حجم الحقيقة مناسب (60 - 80) ورقة	8
5	تناسق حجم ونوع الخط والمسافات داخل الحقيقة	9
10	سهولة الأسلوب واللغة وعدم وجود أخطاء مطبعية	10
10	تنوع المحتويات (بماوريونت - كتابة نصية - مخرجات أبحاث - أوراق عمل - تدريبات وأنشطة)	11
5	الشكل العام لإخراج الحقيقة التدريبية	12
100	<b>المجموع 100/</b>	
	الترتيب	

جدول (2): مختصر لمعايير تقييم الحقيقة التدريبية المتبعة بعمادة تطوير المهارات

### ثالثاً: تقديم البرنامج التدريبي Training Delivery



بالرغم أن عملية التدريب تبدأ فعلياً/ عملياً منذ اليوم الأول لحضور المتدربين إلى القاعة التدريبية حسب الموعد المحدد، إلا أنه نظرياً، يبدأ البرنامج التدريبي قبل ذلك ببعض أيام، حيث تؤخذ خطوات تنفيذية وإجرائية مرتبطة بعملية التدريب، مثل مخاطبة المتدربين، وتأكيد الحضور للبرنامج التدريبي، حجز مكان التدريب Venue والترتيب مع المدرب Academic developer والتأكيد على بعض الإمدادات والخدمات المعاونة Logistics كحجز غرف للمتدربين، حجز الوجبات وغيرها ذلك من الأمور الهامة والمطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

أوضح (Markowitz, 2008) أن من الممارسات الهامة والجيدة في هذا الشأن أن يكون مكان التدريب قريباً من مكان إقامة المتدربين أو مكان عملهم إن كان تدريباً على رأس العمل، ويحذر تغيير مكان أو برنامج التدريب قبل بدئه بوقت قليل، لأن ذلك من الأشياء التي تسبب ضيقاً للمتدربين. يجب زيارة مكان التدريب قبل بدء تنفيذ البرنامج التدريبي والإطلاع على حجمه وإمكاناته وجود تهوية مناسبة به والابتعاد عن حجز الغرف الضيقة، حيث أن هناك أشخاصاً لديهم رهاباً من التواجد مع آخرين في أماكن ضيقة لفترات طويلة من اليوم .Claustrophobia of small room

ليس هناك قاعدة محددة لمساحة قاعات التدريب، ولكن يفضل أن تكون المساحة بالمتر المربع أربعة أمثال عدد المتدربين على الأقل ( 80 متر مربع / 20 متدرب)، حيث يساعد ذلك على حرية حركة المدرب داخل القاعة لتقديم الدعم والمساعدة للمتدربين عند القيام بأنشطة جماعية. يضاف إلى ذلك العديد من الإجراءات التي تسبق تنفيذ البرنامج التدريبي ، كالتأكيد من عمل أجهزة العرض وجود عدد كافي من فيش الكهرباء وبعض الوصلات الكهربائية وملائمة نظام تشغيل Operating System وبرمجيات التطبيقات الأخرى لعرض الصور ومقاطع الفيديو على جهاز الحاسوب مناسبة لعرض المادة التدريبية، وذلك بالإتفاق المسبق مع المدرب (سعد الدين، 2007).

#### تجربة عمادة تطوير المهارات:

وضعت عمادة تطوير المهارات لنفسها قائمة تدقيق لمتابعة كل تلك الترتيبات من خلال عد زمني تنازلي حتى يوم التدريب، وأيضاً ما يجب عمله بعد إنتهاء البرنامج التدريبي على النحو التالي:  
**10 أسابيع إلى عام.**

اتصل بالمدرب وأكذ عليه موضوع وموعد التدريب.

#### 4-6 أسابيع قبل البرنامج.

إرسال بريد الكتروني للمشاركين المتوقع حضورهم. دع المشاركين يعرفون موعد نهاية التسجيل وشروط الاشتراك وكل التفاصيل المتعلقة بالمكان والمدة والبرنامج وطريقة الاتصال وتأكيد المشاركة من عدمه والوقت الكافي لتقديم اعتذار.. إلى آخره. وكذلك يمكن توزيع أي نشرات ، مطبوعات ، إعلانات في مكان العمل أو لجهات أخرى.

#### 4-2 أسابيع قبل البرنامج.

- اتصل بالمدرب لإعادة التأكيد على موعد الوصول والمغادرة وبقى التفاصيل المتفق عليها.
- اطلب المشروعات وغيرها وأنفق على (الوجبات).

- جهز الحقيبة التدريبية للمشاركين (المادة التدريبية ، أقلام ، أوراق ، كارد باسم ، استماره التقديم ، وأي معلومات أخرى كنشرات أو كتيبات عن الجهة المنظمة للبرنامج).
- إرسال تأكيد وتنكير للمشاركين مشتملاً على تفاصيل المكان (خربيطة ، رقم القاعة ، موافق السيارات).
- رتب لتنظيم قاعة التدريب ومكان الاستراحات وتوزيع التجهيزات وكذلك خطط بديلة لأجهزة العرض.
- تأكيد من عمل أجهزة العرض وبقى التجهيزات.

### 3- يوم قبل البرنامج.

- إتصل بالمدرب وأكيد الموعد للمرة الثانية والمكان والموقع. وكذلك التأكيد على أي ترتيبات خاصة كالاستقبال من المطار وغيره خاصة عند الوصول في المساء لليوم السابق للبرنامج.

### يوم واحد قبل البرنامج.

- إعادة تأكيد على حجوزات الوجبات والمشروبات.
- راجع مقدمة المدرب (السيرة الذاتية المختصرة).
- راجع المهام والاختصاصات والمسؤوليات لفريق العمل المساعد.
- وزع الأجهزة والتجهيزات في أماكنها وأختبرها
- وكذلك وزع المقاعد بالطريقة المناسبة للمدرب (كما يقترح).
- ضع علامات إرشادية توضح إتجاه القاعة والتسجيل وغيره من الأماكن الهامة.
- جهز كشف التسجيل باسماء المشاركين بصورة النهاية موضحاً البيانات الهامة. (الإسم ، الوظيفة ، مكان العمل ، العنوان ، الـ email ، والتليفون).

### يوم تنفيذ البرنامج

- تأكيد من عمل الأجهزة.
- تأكيد من وجود ماء كافي للمتحدث (المدرب).
- ضع طاولة التسجيل في مكان مناسب وعليها كشف التسجيل والحقائب التدريبية بجوارها.
- أكد على المتحدث (المدرب) على أي احتياجات خاصة لآخر دقيقة last minute needs
- رتب توزيع المشروبات والوجبات وغيرها.

### بعد نهاية البرنامج

- اجمع تقييم البرنامج وكشف التوقعات.
- جهز للمدرب مستحقاته المالية (نقداً أو شيك).
- احرص على مناقشة قصيرة مع المدرب ، ما الذي تم بشكل جيد وما الذي لم يتم بشكل جيد أو كما كان متوقعاً وما الذي يمكن عمله لتطوير وتحسين البرنامج ، وكن جاهز لإعطاء تغذية مراجعة للمدرب أو المشاركين.
- ناقش مع المشاركين ما هي الأنشطة الأخرى المستقبلية التي يمكن أن تقيدهم.



## كفايات المدرب Instructor Competencies

لم تغطي البحوث والدراسات الكفايات الأساسية للمدرب والتي تيسر عملية التدريب وتؤدي إلى تغير حقيقي في المعارف والمهارات والسلوك. ومن الأهمية بمكان لمحترفي التدريب التأكيد من إمتلاك المدربين لتلك الكفايات. ومن أحد معايير وعوامل الحكم على كفاءة أداء وعمل مؤسسات التدريب، هو استخدام أكثر طرق التدريب تأثيراً وكفاءة (Markowitz, 2008). يختلف مسمى المدرب حديثاً بإختلاف المكان والثقافة وفهم المجتمع لطبيعة دور المدرب، فهو مدرب Trainer حسب المفهوم القديم والتقليدي والأكثر إنتشاراً، ومدرس Instructor بمفهوم التدريس والتعليم، وميسر Facilitator بمفهوم التعلم الذاتي ومساعدة المتدربين على إكتساب خبراتهم التدريبية بأنفسهم ومن خلال مجموعات العمل التعاونية فيما بينهم، ومطور Academic Developer بمفهوم مدربي تطوير المهن الأكاديمية، كتطوير مهنة التدريس الجامعي والممارسات الأكاديمية، كما هو الحال في المملكة المتحدة. بالإضافة إلى هذا كله، فإن المدرب يمكنه أن يلعب أدواراً أخرى هامة وفاعلة في عملية التدريب، كأن يكون راعياً أو يكون مدرباً Coach أو يكون مديراً للعملية التدريبية Director.

أظهرت بعض البحوث أنه بسؤال المتدربين عن الصفات والخصائص الإيجابية للمدرب والتي تبقى عالقة معهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، أوضحاً أنها تمثل في: الحيوية والحماس، الإلمام الواسع بالمادة التدريبية والموضوع، ممتع ومحثث بطلاقة وصوت مسموع ومتتنوع، أما عن الصفات السلبية فتمثلت في: الملل، الرتابة، عدم التمكن من موضوع التدريب وضحالة معرفته به، وصوته المنخفض والمسطح (Markowitz, 2008).

اهتمت بحوث كثيرة بصفات وخصائص المدرب ومعايير أدائه وإنعكاس ذلك على الخبرة التعليمية التي يكتسبها المتدربين، وبهذا الخصوص فقد أصدر المجلس العالمي لمعايير التدريب والأداء والتدريس International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction (IBSTPI, 2003)، نتائج دراسته التي اجراها لتحديد كفايات المدرب، وقد أجملها في عدد من الخصائص الهمة، هي:

### ١. المبادئ المهنية Professional Foundations

- يتواصل بفاعلية
- يحدث ويحسن من المعرفة الخاصة بالمهنة
- يتواافق والمعايير الأخلاقية والشرعية التي يجب أن يتصرف بها المدرب.
- يؤسس ويحافظ على المصداقية المهنية.

### ٢. التخطيط والإعداد Planning and Preparation



- يخطط للمادة والطرق التدريبية
- يعد ويقدم الطرق التدريبية بكفاءة عالية.

### ٣. طرق وإستراتيجيات التدريب **Instructional Methods and Strategies**

- يحفز المتدرب ويحافظ على جذب إنتباهه ومشاركته أثناء الجلسة التدريبية.
- يظهر تمكناً في مهارات تقديم عروضاً فاعلة
- يظهر تمكناً في مهارات التيسير
- يظهر تمكناً في مهارات طرح الأسئلة
- يعطي توضيحاً وتغذية راجعة آنية للمتدربين.
- يشجع على بقاء وإستقرار المعرف والمهارات لدى المتدربين.
- يشجع على نقل المعرف والمهارات وتطبيقاتها في مجال العمل.

### ٤. التقييم والتقويم **Assessment and Evaluation**

- يقيّم التعلم والأداء لدى المتدربين
- يقوم كفاءة طرق وأساليب التدريب ويطورها

### ٥. الإدارة **Management**

- يدير بيئة تدريبية تحفز على التعلم وتحسين الأداء
- يدير العملية التدريبية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنية.

#### تجربة عمادة تطوير المهارات:

لتوفير مدربيين أكفاء، وذوي خبرات عالية للبرامج التدريبية بجامعة الملك سعود، فإن العمادة تطوير المهارات تحاول دوماً أن تتعاقد مع مدربيين محترفين، وتضع لهم مواصفات ومعايير تقييم لا تقل عن المعايير القياسية سالفة الذكر، وترجع من قبل العمادة للتأكد من تحقيق المدرب لتلك المواصفات، بما يحافظ على جودة الأداء وتحقيق المخرجات التدريبية المتوقعة من المتدربين بعد انتهاء البرنامج، وفيما يلي معايير تقييم المدرب والتي تنتهي بها عمادة تطوير المهارات:

- سلامة لغته ومهاراته في الإلقاء
- تمكّنه من المحتوى التعليمي
- قدرته على التعامل مع المتدربين
- قدرته على إحداث التفاعل بين المتدربين
- قدرته على توصيل المعرف والمعلومات
- قدرته على ادارة النقاش وتحفيز المشاركين
- تنوع اساليبه التدريبية والأنشطة المستخدمة
- كفاءته في تنظيم العرض التدريبي

- قدرته على ربط المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين
- استخدامه للوسائل والتقنيات التدريبية السمعية والبصرية
- التزامه بموضوعات التدريب
- قدرته على تحقيق أهداف الجلسات التدريبية
- إدارته لوقت البرنامج والتزامه بالموعيد

#### رابعاً: تقويم البرنامج التدريبي Training Evaluation

إن رضاء المستفيدين من البرنامج التدريسي يعُد هدفاً بحد ذاته .. وإن لم تكن شرطاً رئيساً لنجاح البرنامج، في توصيل معلومات، أو مهارات، أو إحداث تغير في السلوك...، ولكي يأتي في إطار تحقيق الأهداف، وحلّ المشكلات التي صممت البرامج التدريبية من أجلها بطريقة فعالة. وبهذا يتبيّن أن التقويم الشامل لا يقتصر على التأكيد من راحة المتدرب أو كفاءة المدرس أو التكلفة أو المحتوى أو عدد المتدربين، بل يجب أن يشمل إلى جانب كل هذه الجوانب حلقة متكاملة تبدأ بتحليل الاحتياجات التدريبية، ووضع الأهداف التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتنتهي بقياس نتائج التدريب، ويمتدّ بع ذلك ليشمل مدى تأثير التدريب على الأداء الإنتاجي أو الخدمي، وهو ما يعرف بـ **تقييم الأثر Impact Assessment**

#### أهمية تقويم البرامج التدريبية Importance of Training Programs Evaluation

يمكن تحديد أهمية عملية التقويم فيما يأتي :

- تحديد مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف والنتائج المتوقعة منها.
- اختبار الوسائل والأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب كافة.
- تحديد جوانب القصور التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والمعوقات، والعمل على تذليلها لضمان تحقيق أهدافها في المستقبل.
- التعرف على نواحي القوة ومحاذن الضعف في هذه البرامج ليتم تجاوز نقاط الضعف ومعالجتها، ودعم نواحي القوة والاستفادة منها مستقبلاً (ياغي، ١٩٨٧).
- تحسين وتطوير البرنامج بصفة مستمرة ومنتظمة.
- الحكم على أدوات وإجراءات التقويم ذاتها وتحسينها وتطويرها بإستمرار.

إن عدم الاهتمام بتقويم البرامج التدريبية له آثار سلبية على المراكز التدريبية وعلى المتدربين وعلى العملية التدريبية ذاتها، من تلك الآثار:

١. إخفاق المدربين في الحكم بشكل فعال على مستوى أدائهم.
٢. إخفاق مدير التدريب في الحكم بشكل فعال على أداء هيئة المدربين لديهم.
٣. الإخفاق في التقويم الدقيق لكفاءة البرامج التدريبية وفاعليتها.
٤. صعوبة تسجيل رؤية المشاركين في التدريب بدقة.
٥. غياب الآليات التي تمكن المتدربين من تقويم التقدم الذي أحرزوه بطريقة موضوعية.

٦. عدم وجود طريقة يمكن بواسطتها إثبات أن اكتساب المعرف، والمهارات، والخبرات، يعود إلى التدريب.
٧. عدم تمكن المدربين ومديري التدريب من تقويم مدى تطبيق المتدربين لما تم تدريبيهم عليه في الواقع العملي.
٨. عدم القدرة على تقدير قيمة ما تم إنجازه من تدريب أو من حيث تكلفته، ولو بصورة تقريبية.

**What We Evaluate in the Training Program** **ماذا نقوم في البرنامج التدريبي؟**  
أوضح حسنين (2005)، أن عناصر تقويم البرنامج التدريبي متعددة، وتشمل جوانب كثيرة تتعلق بما يلي:

Trainer Competencies	- كفايات المدرب
Training Contents	- المحتوى التدريبي
Training Objectives	- الأهداف التدريبية
Supporting Services	- الخدمات المساعدة
Participants	- المشاركون
Training Environment	- البيئة التدريبية
Achievement and Learning	- التحصيل والتعلم
General Aspects	- جوانب عامة

**Approaches of Training Programs Evaluation** **أساليب تقويم البرامج التدريبية**  
تتعدد أساليب تقويم التدريب على حسب الهدف من التقويم، كما تختلف مواعيد التقويم، فمنها ما يتم قبل البرنامج التدريبي، وأخرى إثناء البرنامج والأخيرة بعد إنتهاء البرنامج التدريبي. وكل منها يهدف إلى التحقق من مجموعة من الإجراءات أو العناصر الهامة في العملية التدريبية. ويعرف تقويم التدريب على أنه عملية منظمة ومستمرة لجمع البيانات لتحديد ما إذا كان التدريب فعالاً أم لا (Goldstein & Ford, 2002; Noe, 2000). ركزت الأبحاث والأدبيات السابقة على الإطار النظري لطرق التقويم، مثل طريقة التقسيم رباعي المستوى لكيريك باتريك (1998)، والنموذج خماسي المستوى لفيليپ (2003)، وطريقة كل من سوانسون وهولتون (1999) والخاص بقويم التحسن في الأداء.

وقد حظي نموذج كيرك باتريك بإهتمام كبير من العاملين في مجال تقويم التدريب، لأنه من أدق النماذج وقد تطور منذ عام 1959 ، عليه فقد اختير من قبل كثير من الشركات العملاقة كمعيار أو مقياس Benchmark لتقدير التدريب. وفي بعض الدول مثل تايوان، فإنها تعتمد على تقويم التدريب من خلال التقويم الموضوعي للمدربين، أو إستبيانات الرضا للمتدربين (Chang & Tin, 1994)، والكثير أيضاً من الشركات إستخدمت نظام كيرك باتريك للتقويم. ولصعوبة تقويم التدريب، فإن كثير من المؤسسات لا تقوم التدريب، أو يكتفون فقط بأخذ ردود فعل المتدربين Reflection.

### نموذج كيرك باتريك لتقويم التدريب



## Kirk Patrick four levels for Training Evaluation

يشتمل نموذج كيرك باتريك (1998) على أربعة مستويات لتقدير التدريب، وهي:

١. قياس ردود فعل المشاركين **Reflection**  
يقيس ما يشعره المشاركون تجاه التعلم والتدريب.
٢. قياس التعلم **Learning**  
يقيس ما تعلم المشاركون أو تبقى لديهم من الخبرة التدريبية والتعليمية التي إكتسبوها.
٣. قياس السلوك والتطبيق **Behavior / Application**  
ويهتم بقياس ما قام المشاركون بتطبيقه في مجال العمل كنتيجة للخبرة التدريبية التي إكتسبوها.
٤. قياس نتائج وأثر التدريب **Results**  
يتم من خلاله قياس التحسن في أداء وعمل المؤسسة كنتيجة لعملية التدريب.

أجريت محاولات على تطوير وتعديل نظام كيرك باتريك للتقدير وذلك من خلال فيليب ( 1996)، حيث أضاف مستوى خامس وهو قياس العائد / الإستثمار **Return On Investment (ROI)** وهو ما يعكس وبشكل إقتصادي ومحسوب عائد الإستثمار في مجال التدريب. وهذا يكون عملياً بدرجة ما في المؤسسات الإنتاجية والإقتصادية التي يكون مخرجاتها وحدات إنتاج ذات سعر محدد، ويكون الأمر أكثر صعوبة مع المؤسسات الخدمية كمؤسسات التعليم والصحة وغيرها.

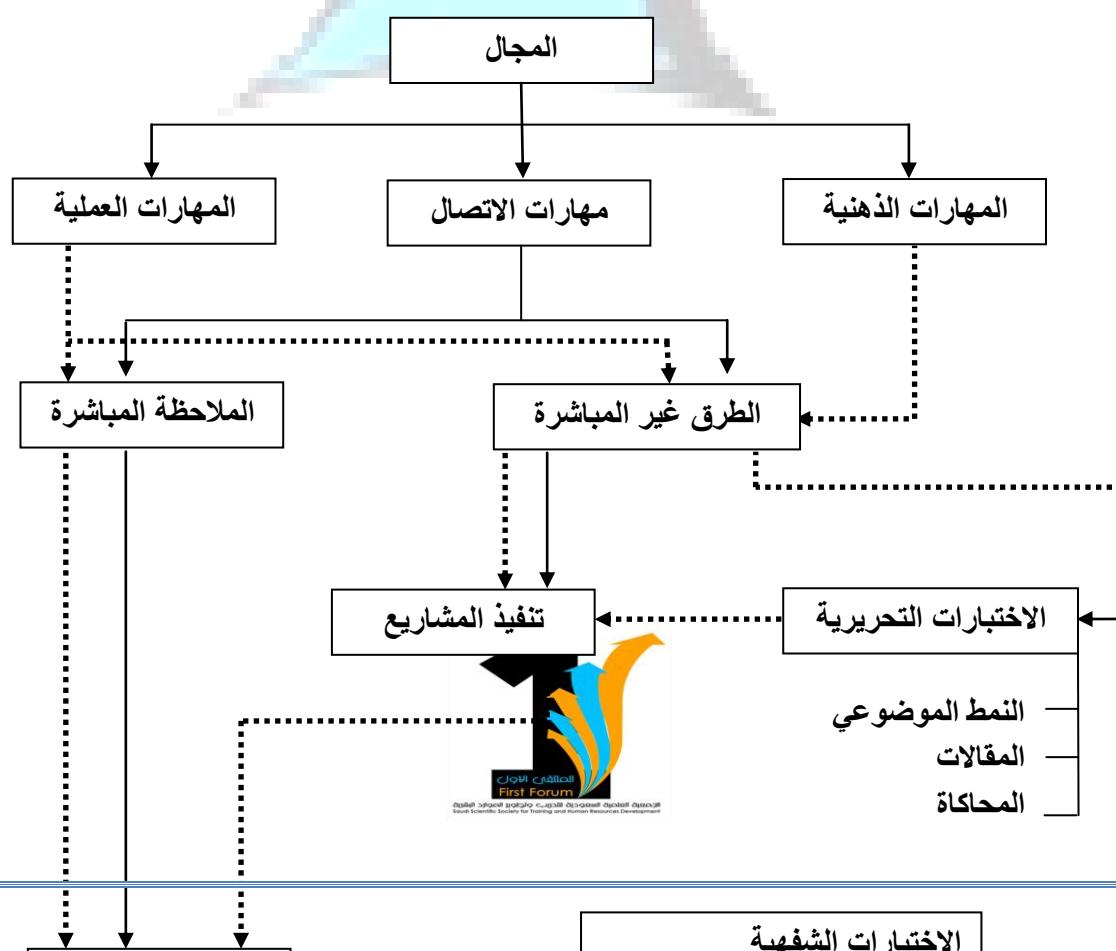
### تجربة العمادة:

وما تقوم به عمادة تطوير المهارات في نظام تقييم التدريب، مقارنة بنظام كيرك باتريك، يتم تقييم ردود فعل المشاركين من خلال نماذج تقييم تشمل على أسلمة تتعلق بالمدرب والحقيقة التدريبية وبيئة التدريب، وهو ما يمثل المستوى الأول من نظام باتريك. وعن قياس التعلم، يقدم البعض البرامج، كبرنامج أعضاء هيئة التدريس الجدد إختبارات قبلية وبعدية **Pre and Post Examinations** لقياس ما تعلمه المشاركون من خلال البرنامج. وعن قياس السلوك والتطبيق العملي للخبرة التعليمية والتربوية المكتسبة في قاعة الدرس، فقد أجرت عمادة تطوير المهارات دراسة رضاء المستفيدين وأحد محاورها هو هل يتم تطبيق الخبرة التدريبية في مجال التدريس، وإن كان يحتاج هذا المستوى من التقييم إلى مزيد من الجهد والمتابعة للتأكد من تطبيق تلك الخبرات عملياً. أما فيما يتعلق بتحسن الأداء المؤسسي كنتيجة لعملية التدريب، وهي المرحلة الأخيرة من نظام كيرك باتريك، فإن عمادة تطوير المهارات ستطلق قريباً مبادرة تهدف إلى تتبع المشاركون في التدريب من أعضاء هيئة تدريس وعاملين، لتحديد أثر التدريب على مستوى أدائهم وتحسين مخرجات التعلم، وبذلك تكتمل منظومة تقييم التدريب بالعمادة. أما عن قياس العائد / الإستثمار، فهو من الصعوبة بمكان، حيث أن الإستثمار في مجال التعليم كمجال خدمي، هو من الإستثمارات طويلة الأجل والتي يصعب قياس عوائدها لوجود تداخلات كثيرة وعدم القدرة على إعطاء قيمة محددة للمنتج النهائي، ولكن يظهرها ويعكس لها رضاء الطلاب والعلامات التي يحصلون عليها ومدى التقدم في المراحل الدراسية.

### اختيار التقويم المناسب للمجال المراد تقويمه

#### Selection of Evaluation That Fits Specific Domain

ليست كل أساليب التقويم تتناسب كل المجالات التي يراد قياسها وتقويمها، فتقدير إكتساب المهارات الذهنية، يختلف عن مهارات الاتصال، والأخر يختلف عن المهارات العملية (حسين 2005). ويوضح الشكل التالي (شكل 4) كيف يمكن اختيار أسلوب التقويم المناسب.





تطوير وتحسين الأداء (قوة الـ 1 %):

### Performance Development (The Power of One Percent)

هناك دوماً طریقان لإحداث التطوير والتغيير في أداء أي مؤسسة لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات، وأحد تلك الطرق هو إحداث تغيير ثوري وشامل Revolutionary Change والذي قد يؤدي التغيير المطلوب أو قد يحدث بعض النتائج العكسية والغير مرغوب، إضافة على التكلفة المادية الكبيرة التي تتکبدها المؤسسة والتي قد لا تستطع تعويضها في فترة وجيزة. أما النوع الثاني من التغيير والتطوير، فهو التغيير المتدرج والتحسين المستمر والبطيء Evolutionary Change والذي يضيف إضافات بسيطة ومنتظمة كل فترة، وصولاً إلى التحسين والتطوير الكامل، وهو ما يعرف بقوة الواحد بالمائة The Power of One Percent ويعني هذا التركيز على بعض نقاط التميز في الأداء في كل مرة، أو كل يوم مما يعني الوصول لتمام الأداء بعد فترة من الوقت، وعليه فيمكن حصر جميع العمليات التي تدرج تحت أنشطة التدريب بالمراکز والمؤسسات، والتعامل معها بهذا المفهوم الجديد لتطوير وتحسين الأداء، وهذا المفهوم هو نتاج حصول الفريق البريطاني لسباق الدراجات على عدد 12 ميدالية ذهبية من إجمالي 13 ميدالية، في بطولات الأولمبياد للعام 2008. وبسؤال المدير الفي للفريق أوضح أن السر في ذلك هو العمل بهذا المفهوم البسيط والمتدرج لإحداث التطوير.



### المراجع العربية:

- آل زاهر، على ناصر ( 2004م ) : برنامج مقترن لتطوير الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي السعودي. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، 14-15 ديسمبر ، الجزء الثاني - كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- البكر، فوزية بنت بكر البكر ( 2001م ) : النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي، الواقع والمعوقات، دراسة مسحية لعضوات هيئة التدريس في بعض جامعات وكليات البنات باليمن، رسالة الخليج العربي، العدد (81)، السنة (22).
- بن جاسم، شريف (2009). التدريب على رأس العمل المنهجي: إطلاق العنان لخبرات الموظفين في أماكن عملهم (تأليف: رونالد جايكبس). الطبعة الثانية.
- الحارثي، على حسين ( 1992م ) : "تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، الاحتياجات والمقاصد" ، نحو بناء نموذج تطبيقي، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع ، التعليم العالي بين الواقع والتطلعات، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.
- حسنين، حسين محمد (2005). تقويم التدريب: مصدر موحد مرجعية وتدريبية في إطار تقويم التدريب. الطبعة الأولى. دار مجذلاوي للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- السبيسي، خالد بن صالح المرزوم ( 2009م ) : اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام أساليب التدريس الفعالة ومتطلبات استخدامها في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي" مجلة رسالة الخليج العربي العدد 113
- السر، خالد خميس ( 2008م ) - " تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة ، مجلة جامعة الأقصى ، المجلد (8)، العدد (2)، غزة.
- الشهري، منصور بن على ( 2004م ) : دراسة استخدام أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لتقنيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ( التحديات والتطوير) 3-2 ذوالقعدة 1425 هـ.
- على، على حمود ( 2004م ) تنمية وتطوير كفایات وفعالية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي { التحديات والتطوير} ، كلية التربية - جامعة الملك سعود في الفترة : 1425/10/2 - 1425/10/1 هـ
- الغامدي، حمدان أحمد (2003م): الاحتياجات التربوية لآباء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية. رسالة التربية وعلم النفس ، ع ( 20 )، ص 117-186 .الرياض.
- القرني، على بن سعد ( 2004م ) : طرق وأساليب تنمية أداء الأستاذ الجامعي التدريس. ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، 14-15 ديسمبر ، الجزء الثاني كلية التربية- جامعة الملك سعود.

- النجار ، حسن عبد الله ( 2009م): برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة الجامعة الإسلامية لسلسلة الدراسات الإنسانية المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص- 709-751 .
- ياغي ، محمد عبد الفتاح، (1987م): تقويم البرامج التربوية أثناء التنفيذ ، تنمية الرافدين ،العدد الثاني ، المجلد التاسع ، بغداد ، الجمهورية العراقية.

#### المراجع الأجنبية:

- CSTD (2008) Canadian Society for Training and development. Analyzing Performance and Training Needs – Part 2.
- Van Buren, M. and Erskine, W. (2003). State of the industry: ASTD's annual review of trends in employer provided training in the United States. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- CIPD (2005). Annual Survey Report: Training and Development., UK.
- Northern Territory Government (2005). Training Package Guide: An Introduction to Training Packages and Northern Territory. Australia
- Markowitz, M. (2008). A practical Guide to Training and Development: Assess, Design, Deliver, and Evaluate. Published by Pfeiffer. CA, USA.
- ASTD (2007). 2007 State of the Industry Report. Alexandria, VA: American Society for Training and development.
- Goldstein, I. and Ford, J. K. (2002), Training in organizations, 4th edition (Belmont, CA: Wadsworth).
- Kirkpatrick, D. L. (1998), Evaluating Training Programs: The Four Levels (San Francisco: Berrett- Koehler).
- Noe, R. (2000), 'Invited reaction: development of generalized learning transfer system inventory. Human Resource Development Quarterly, 11, 4, 361–66.
- Chang, H. and Tin, Z. (1994), 'Training transfer related factors. Journal of Human Resources , 63–80. (In Chinese).